

「トヨタ生産方式」と労働者 — トヨタ自動車を事例として —

## 「トヨタ生産方式」と労働者

— トヨタ自動車を事例として —

猿 田 正 機

はじめに

いわゆる「トヨタ生産方式」は今日では、わが国にあってもトヨタ自動車で行われているのみならず、名称こそ異なれ他の自動車メーカーや繊維産業など他の製造業のみならず、「ジャスト・イン・タイム」はPOSシステムとしてスーパーなど商業部門にも定着するまでになっている。さらに海外にあっても、研究者などによってトヨタシステム、JIT（ジャスト・イン・タイム）、リーン生産システム、オオノイズム、トヨタイズムなどと呼ばれて多大の関心を呼んでいるのみならず、欧米への進出企業や欧米の一部の工場・企業などでも積極的に取り入れられつつある。かくして「トヨタ生産方式」はテイラーシステム、フォードシステムにつづく新たな経営システム革命という評価すら一部では与えられている。<sup>(註1)</sup>

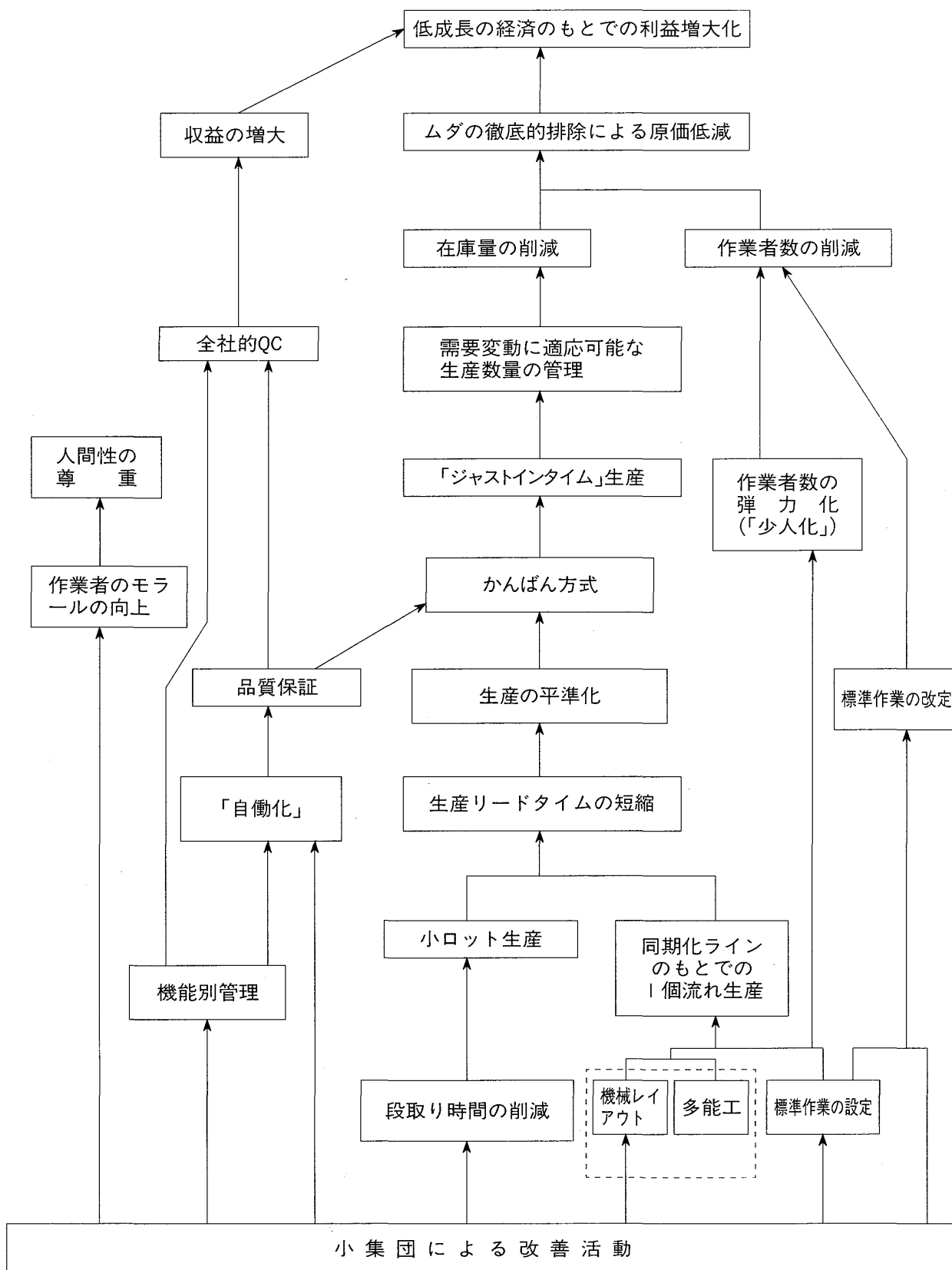
そこで本稿では、現実に行われているトヨタの経営をにらみながら「トヨタ生産方式」とのかかわりで、そこで働く労働者の実態を明らかにしたい。そこで、まず初めに、「トヨタ生産方式とはなにか」、という点についての筆者の理解を示し、その上で、「トヨタ生産方式」がそこで働く労働者にどういう影響を与えているかを、筆者のこれまでの調査をもとに明らかにしたい。

### (1) 「トヨタ生産方式」とはなにか。

門田安弘氏によると「トヨタ生産方式の体系」は図1のごときものとされている。<sup>(註2)</sup>この「トヨタ生産方式」の主要目的はコストの低減により資本回転率（総売上高／総資産）を増大させ、会社全体の生産性の向上、利益の増大はかることにある。ここでいうコストの概念は非常に広く、製造原価だけではなく、販売費や一般管理費、さらにはキャピタルコスト（資本費）までも含んでいる。

「トヨタ生産方式」では「ムダな在庫」や「ムダな労働力」を減らすことによって、製造現場の諸問題が顕在化し、問題解決の「改善活動」を通じて、製造上の諸々のムダな原価が消滅するという波及効果によって、製造原価が引き下げられるとされている。そして、このコストの低減という基本的目標を達成するためには、①数量管理、②品質保障、③人間性の尊重の三つの副次目標を同時に達成しなければならないとしている。

図1 トヨタ生産方式の体系：コスト・数量・品質・人間性とその諸手段の関係



(注) 門田安弘『トヨタシステム』講談社 1985年、51ページによる。

コスト低減を達成するためには、生産がムダなく、市場における需要変動に迅速かつ柔軟に対応していかなければならない。このような理想は、J I T（ジャストインタイム）生産、つまり必要な物を、必要な量だけ、必要なときに生産するというやり方によって達成される。トヨタでは、「かんばん方式」は月内における生産を処理し、J I T生産を管理する手段として開発されてきたのである。

逆に、この「かんばん方式」を実行に移すためには、生産を平準化して、最終組立ラインが時間当りに引き取る部品の量が平均化されているようにしなければならない。「生産の平準化」は、「かんばん方式」にとっても、また労働力と設備の遊休時間や、仕掛品の在庫を最小限にするうえでも、一番重要な条件となるものである。「生産の平準化」こそ、トヨタ生産方式の基礎といえる。もし後工程が部品を、時期や量に関してバラついたやり方で引き取ると、前工程は変動する必要数量のピークに対応できるだけの在庫と設備と労働力を用意しておかなければならなくなる。サブアッセンブリーライン（主要部品組み付けライン）や外部の下請企業を含め、全生産工程における、そのようなバラツキを避けるためには、最終組立ラインでの生産のバラツキを極力小さくする努力がなされなければならないのである。

製品の多様性（「多品種少量生産」）に対応しつつ「生産の平準化」を進めるには、汎用性のある機械、ないしは「フレキシブルな」機械を用意することが必要になる。こうした機械に最少限度の器具、工具を付け加えることにより、トヨタはこれら機械の汎用性を生かす特殊な生産工程を作り出しているのである（フレキシブル生産システム）。平準化された生産というものの利点は、各工程がロットサイズ（特定生産物について、1回に生産すべき単位数）を変えないでロット回数だけを少しずつ変えること、つまり「かんばん」を使って生産を微調整するという方法により、顧客需要の変化にスムーズに適応していけるということである。

「生産の平準化」を実現するためには、各種製品を迅速かつタイムリーに生産しなければならないから、「生産リードタイム（かんばんによる生産指示から加工し、入庫するまでの時間間隔）の短縮」が必要になる。これは、「小ロット生産」、あるいは「一個流れ」の生産ならびに運搬によって達成される。「小ロット生産」は「段取り替え時間の短縮」によって達成できるが、その際重要な点は、機械が停止中にやるいわゆる「内段取り」をなるべく機械が作動中にやる「外段取り」に移し換えることである。かくしてトヨタにおける段取り替えの所要時間は、1945年から54年までの約2ない3時間から、55年～64年の15分へ、さらに1970年以降はわずか3分にまで短縮され、その後も短縮への努力が続いている。

トヨタ生産方式の場合には、機械のレイアウトは生産の流れが円滑なものになるように改められ、その結果、例えば、一人の作業者が三種類の機械を受け持つがごとき、「多工程持ち」が出現する。かつての「単能工」がいわゆる「多能工」へと変化する。「多工程もち」の生産ラインでは、一人の作業者がいろいろな工程で種々の機械を次々に操作する。そして、各工程での仕掛品

は、それぞれの作業者がサイクルタイムの時間的限度内に、与えられた自分の諸作業をすべて完了した時、初めて各々次の工程に進行する。この結果、一単位の製品の同ラインへの投入と、他の一単位の製品の加工完了とのバランスが取れることになる。

このような生産のあり方が、「一個流れ」の生産ならびに運搬と呼ばれており、このやり方には次のような利点があるとされている。①各種製品を一個ずつでも流せるから、特定製品の生産リードタイム（生産時間）を短縮できる。②各工程間のムダな在庫を排除する。③作業者の他工程もちにより、必要作業者を減らすことができ、生産性の向上が可能となる。④作業者は、「多能工」になると、工場のトータルな生産システムに参画できるようになるので、このため自分の仕事に対する満足感も増大する。⑤多能工になることにより、各作業者は集団作業（チームワーク）が可能になり、互いに協力し合ったり、助け合ったりすることができる。

このように「小ロット」・「一個流れ」生産は「多工程もち」の生産ラインで作業する多工程作業によって実現される。トヨタでは各ラインの作業人数を需要の変化に応じて弾力的に増減させるために、「機械のレイアウト」（例えば、U字型ライン）の工夫が重視され、それを担う労働者のいわゆる「多能工」化がはかられているが、このように「定員制」を打破して、生産の必要数に応じて何人でも生産できるラインをつくり上げるよう、知恵をしぼることが、いわゆる「少人化」（＝人間かんぱん方式）の狙いとされている。生産の必要数に変化が生じた場合には、工程のストップ・休止やそれぞれの工程における時間外労働や労働者の「改善活動」によって処理されることになっている。

トヨタにおける「標準作業」とは、多能工として複数の異なった機械を取り扱う一作業者が処理する一連の各種作業手順を示すものであり、この点において通常の標準作業とはいささか意味合いを異にする。標準作業は後掲表2～3にみられるごとく二種類の表によって示される。一つは「標準作業組合せ票」であり、もう一つは「標準作業表」である。これは現場で作成されることになっている。この「標準作業表」にはサイクルタイム、作業順序、仕掛品の標準手持ちの三つが明示されている。サイクルタイム、またはタクトとは、各生産ラインが一製品ないしは一部品を何分何秒で生産しなければならないかという標準的時間のことである。このサイクルタイムは、次の二つの式により算出される。まず、一カ月当りの必要生産量が需要の側面から決定される。

一日当りの必要生産量＝一カ月当りの必要生産量×一カ月当りの稼働日数

サイクルタイム＝一日当りの稼働時間×一日当りの必要生産量

各生産部門はそれぞれ前月の後半に中央の計画立案部門から、この一日当りの必要生産量とサイクルタイムを知らされる。そうすると、各工程の責任者は当該工程が一サイクルタイム内に一単位の製品を生産するには、何人の作業が必要であるかを決め、しかも各工程を最小限の作業で操業できるよう、工場全体の作業者を再配置しなければならないのである。

標準作業の組合せにより、一単位の製品の加工に必要なすべての作業が、サイクルタイム内に

完了する（「作業の標準化」）。その際、100%「良品」によるJIT生産の支えとなっているのは、いわゆる「自働化」（「ニンベンのある自働化」）である。「自働化」とは、機械や生産ラインで不良品が量産されることを防止する手段を、機械のメカニズムにビルトインしてあることをいう。例えば、「バカヨケ」（ポカヨケ）もその一つである。いわゆる「目でみる管理」も「自働化」を実現するためのものであり、ストップボタン、アンドンはその代表例である。この「自働化」にしても不良発生の回数を減らすための技術上の工夫が不可欠に必要である。次に述べる現場の「改善運動」がここでも基本である。この「自働化」で注目すべき点は、加工工程でのセンサーを活用した不良の自動検出装置の開発である。不良品を決して後工程に送らないための技術開発がここにはみられる。

トヨタ生産方式を本当に実効あるものにしているのは、労働者の「改善活動」である。これはトヨタ生産方式の中核的要因といえる。各作業者は、QCサークルなどの「小集団活動」を通じて問題提起し、その改善点を提案する機会を与えられる。この「創意工夫提案」活動のおかげで、標準作業組合せをサイクルタイムの変化に適応させることにより「数量管理の向上」が、不良品や機会故障の再発を防止することにより「品質管理の向上」が、各作業者の生産過程への参加を可能にすることにより「人間性尊重の向上」が、それぞれ可能になる、とされている。作業数削減もこの「改善活動」によることが多い。この「改善活動」は次のような経過を経て、より広く、より深く全社的に徹底されてきている。

当初、トヨタでは現場小集団による「自発的」改善（現場改善）が重視された。いわゆる「強い現場」の実現が目的とされた。このように「トヨタ生産方式」は現場の小集団による改善を基礎として始まっている。引続きトヨタは、生産（IE）技術者を巻き込んだ改善（工程ならびに部品改善）に取り組み、さらに現在では、現場労働者、生産技術者に加えて製品設計者をも含んだ改善（製品改善）に取り組んでいる。このようにして高い品質、低い原価、短い納期を製品の設計段階から考慮する、いわゆる「品質・原価・納期の設計段階における造り込み」が従業員の協力のもとに行われている。

多品種少量生産体制のもとにあって、原型の開発—テスト—量産のための設計—工程設計—生産ライン形成—試作—本格生産の連関を考慮しつつ、研究開発から製品が市場に流れるまでの期間の短縮、注文から納品までの期間の短縮が図られている。以上のような技術的工夫が、すべて現場作業員、生産技術者、製品設計技術者の協力の下で進められることを絶えず意識している点がトヨタ生産方式の特徴といえる。

## (2) 「トヨタ生産方式」と労働者への影響

このような「トヨタ生産方式」を支えているのがトヨタの労務管理や下請企業管理である。労

務管理について言うと、雇用・労働時間の「柔軟化」と昇進・昇格・昇給管理及び抑圧的な労働者支配が一つになってトヨタ的労務管理をかたちづくっている。それに対して、トヨタ労働組合は企業の方針に協力こそすれ、労働者の立場に立った対応を全くと言ってよいほどしてきていない。それだけにトヨタや関連企業労働者への負担は過酷なまでに高まっている。そこで上に述べたような「トヨタ生産方式」が、実際に労働者に与えている影響を筆者なりに整理してみたい。

# ① 「少人化」と労働者の雇用・生活不安

トヨタでは定員制を打破して、生産必要数に応じて何人でも生産できるラインづくりが目標とされてきた。いわゆる「少人化」である。その際、トヨタでは一定の労働者の排出、つまり自発的退職と追い出し及び差別的雇用管理が前提とされている。経営者の意識としても、辞める者は辞めても、という意識はある。1991年度のトヨタの離職率は20数%、豊田自動織機は30%弱など1年間で2～3割は辞めている。大量の離職者のなかには「定年退職者」「自分から辞める者」と「実質的に辞めさせられる者」がいる。後者にも注目することが必要である。「こんなことができないなら辞めろ!」というようなことはグループでやる労働の場合にはよくあることである。

「少人化」(人間かんぱん方式)は辞めないと決意した男子本工＝技能工によって主として担われている。辞めないと「決意」した労働者にとってどういう職場生活の道が残されているか。職場内(外)に頼るべきものがない以上、上から言われるままに頑張る以外に「生活」を守る道はない。

トヨタは新しい生産技術の導入と並行して、「トヨタ生産方式」の徹底化をはかり、需要の変動にともなう生産負荷の増減にたいしては「少人化」ラインづくりや計画的ジョブローテーションによる「多能工」化によって、負荷の低い職場から高い職場へ応援を出す「応受援体制」を定着させている。これに対して、トヨタ労組は「労働の質や形態の変化に柔軟に対応できる意識の養成」を提言している。

トヨタの「標準作業を決める手順」は、例えば表1～3のごとくなっている。表1の「工程別

標準作業を決める手順  
表1. 工程別能力表

課長	工長	工程別能力表	品番	17111-38010	型式	22R	組	1	氏名	鈴木 俊	
			品名	17Fマホールド	個数	1			532	542	佐藤
工順	工程名称	機番	基本時間			刃具		加工能力 (分/時)	備考 (一作業 一自注)		
			作業時間 分 秒	自注時間 分 秒	完成時間 分 秒	交換時間 分 秒	交換時間 分 秒				
1	ブスター取付面削リ	Hi 1764	3	125	128	100	1.00"	965	3' 25"		
2	ブスター穴 穴8割付	DR 2424	3	121	124	1000	30"	1148	3' 21"		
3	ブスター穴 ネジ立て	TP 1101	3	111	114	1000	30"	1967	3' 11"		
4	品質点検(全数点検)	-	5	-	5	-	-	5320			
計			14								

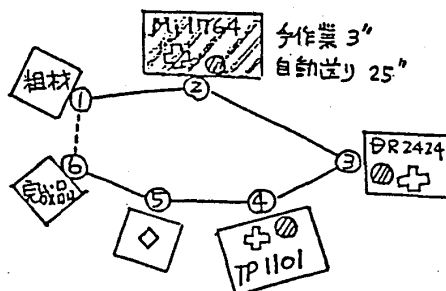
表2. 標準作業組合せ表

作業順	作業名称	時間			作業時間			
		分	送	歩	10"	20"	30"	
1	粗材Eと3	2	-	2				
2	ワ-7取付 H11764 送り	3	25	2				
3	BR2424	3	21	2				
4	TP1101	3	11	2				
5	ネジ径調整	5	-	2				
6	完成品置く	2	-	2				

表3. 標準作業票

標準作業票

作業内容	粗材Eと3	か3
	完成品置く	まち



品名	安全記号	標準記号	標準記号	927914	9171594
◇	+	⊗	3	30"	30"

(注)表1～3はともに内部資料『トヨタ生産方式86年版』による。

能力表」は部品を各工程で加工する時、各工程の生産能力を表すもので手作業時間、機会の自動送り時間、および刃具交換時間などを記入し工程能力を算出するための表である。表2の「標準作業組合せ票」は各工程の手作業時間および歩行時間を明らかにシタクトタイム内で、1人がどれだけの範囲の工程を担当できるかを検討するものである。また自動送り時間を記入してその組合せが可能かどうかを合わせてみる事ができる。表3の「標準作業票」は作業員ごとの作業範囲を図示したもので標準作業の三要素の他に品質確認、安全注意などの記号が記入される。標準作業票は現場の対象工程に掲示されることになっている。

また、「少人化」の下での仕事の分担方法は、例えば次のごとくである。「課内進行会議（作業

ブロックごとに課長、工長3人、組長5～6人、進行係1人でほぼ構成）に於て、課長に各組、各作業係の仕事の進行状況と当面の負荷状況の確認、それへの対応の仕方の報告を行うが、日程に間に合わないような場合、①残業による追込み、②組間、係間での受援の依頼、それでもダメな場合、③一定の負荷の係・課間の異動を行って調整する。こうしたことが日常行われることで課内・部内の負荷がかなりの高水準で平均化されて、日常的な超高負荷状態が作り出される。職場では応・受援が恒常化され、応援をして貰っている以上はやるだけやらなければ申し訳ない、という雰囲気職場を支配し、自らを追い詰めるとともに一層の作業量の押しつけを受け入れる雰囲気が強まってくるのです。一応、残業時間は一日2.5時間程度に抑えられているが、職制層は始業の1時間ぐらい前に出勤し作業の連絡打ち合わせをし、作業の終了後に日報を付けたり反対直への連絡をしたりしており、1日1.5時間前後のサービス残業が日常化している。」（労働者A）

応受援、出向、配転とジョブローテーションを同じに考えてはならない。他工場への応援の話が職制からあった場合、労働者は何を心配するか。「ある労働者は生後3カ月の赤ちゃんがいて、いつも自分がお風呂にいられた。今年2月に6カ月の田原応援（豊田地域からは遠いため田原の寮に入る）の話があった。彼は『俺が風呂にいられてやらなければあいつ一人で大変だ』と、ため息ばかりついていた。真面目で腕もある彼はその後職制に昇格したが、もしあの時断わっていたら、昇格は遙か遠くに遅らされていたであろうというのは職場の常識である。そのとき何を心配するかと言えば、断わればどんな査定をされるか分からない（同時になにをされるか分からない、例えば応援・配転など）ということであり、複雑な賃金・職階制度の階梯を思い浮かべているのではない。なぜなら査定が先にあるからである。受験期の子供がいるKさんは、90年秋の田原への3年間の転籍話に夫婦で泣いて悩んだが結局行った。普段から何となく体調が悪いTさんもしやいやラインの応援に行った。というように自分にきわめて不都合なことでも、結局受け入れるのは同じ心配からである。」（労働者B）

「少人化」の下では、工場別・ライン別生産台数の変化によって応受援が常態化し、下級職制の労働密度は著しく高まっている。「ラインスピードの上昇と応援の頻繁化にともなって、班長の仕事が急にふえている。新しい応援者がくると、ラインスピードの上昇もあって応援者が仕事になれるまでには1カ月くらいかかる。そのあいだずっと班長がつきっきりで応援者の面倒をみなければならないため、ラインでミスやトラブル、遅れなどが発生した（「最近かなり頻繁に発生する」という）場合にもきちんと対応できないし、また、一般作業員が有給休暇を取りたくてもなかなか取れない状態がつくりだされている。労働組合は有給休暇の取得を奨励しているが、中には『三カ月は年休をとるな』と、応援者にいう班長もいるといった現状である。このように班長は、通常の仕事、提案活動、応援者の面倒、ミスやトラブルの対策、有給休暇を取らせるためのライン入り、仕事が終わってからの手直しなど、とにかく忙しく、班長導入教育でやめる人もいるくらいである」。（注3）



ジョブローテーションのみならず配転・出向・応援や専門技能職制度・専門技能修得制度さらには事務・技術系のフラット化など、トヨタでは典型的な「底なしの流動化」政策がとられているとみてよい。<sup>(注4)</sup> 頻繁な応受援は労働者に緊張感とともに孤独感をも生むもととなり、人によっては「俺の職場は何処だ。」の恐怖心さえ芽生えさせることとなる。トヨタでは労働力の配置・移動は完全に経営者のイニシアティブで行われており、労働者としては配属された職場で頑張るしかないようになっていく。

ここで注意しておきたいのはトヨタとGMの「合理化」の仕方の違いである。トヨタとGMの合併会社であるNUMMIでも「少人化・多能工化」が図られているが、そのやり方は非常に異なっている。トヨタの場合には人を減らしてから「合理化」をするごとく、かなり強引に目的を達成しているのに対して、NUMMIの場合には「合理化」してからでないと人は抜けないのが実状である。<sup>(注5)</sup>

## ② 「かんばん」と在庫量の削減

いわゆる「かんばん」が労働者に与える心理的圧迫感がある。「トヨタ生産方式」は別名「かんばん方式」と言われてきたが、ここでいう「かんばん」は、JITを実現するための管理の道具のことを指している。しかし、この「かんばん」も現場の労働者にとっては運搬指示・生産指示ないし在庫削減のための手段としか写らない。というのはトヨタでは、小ロット生産＝在庫量の減少であり、ムダな在庫をなくすことが「トヨタ生産方式」の目標だからである。

## ③ 「自動化」と相互監視体制

大野耐一氏の『トヨタ生産方式』や社内テキストでは、いわゆる「自動化」は不良が作業中に発生したら、直ちに工程ラインの停止、不良となった原因を取り除くことになっている。例えば、『トヨタ生産方式』の用語解説では次のように書かれている。「ライン・ストップを恐れるな！……肝心なことは、必要に応じていつでも止められるラインにしておき、それによって不良品を生み出すことを防止し、少ない人間で改善を重ねつつ、最後には止める必要のない、体質の強いラインをつくり上げることである。ライン・ストップを少しも恐れる必要はない。」<sup>(注6)</sup>

しかし、現実には「呼び出しボタン」や「停止ボタン」を同じ人が一日に2度押したらどうなるか。原則では「ペナルティなし」となっているが、実際には班長や組長などから「おまえなんだ！」と怒られるのが「落ち」である。というのは、トヨタ生産方式では一日の生産台数が決まっているので、特に「停止ボタン」を押されると仕事が何時に終るのか分からなくなる。それで他の労働者はみな嫌な顔をすることになる。このようにして「自動化」の下で、相互協力＝相互監視体制が出来上がっている。

#### ④ 長時間・高密度労働

「トヨタ生産方式」の下では、労働者は絶えざる残業・長時間労働の下に置かれる傾向がある。例えば、トヨタのライン労働の場合、終業時間の1時間30分～3時間ぐらい前にならないとその日は何時間残業になるのか分からず、帰宅時間も分からないような仕組みになっている。不良品、故障などが多い日ほど残業は増える。ここ10年以上に渡って1時間から1時間半の残業が常態となっている。

ところで、以前にトヨタの過酷な労働実態が国会で取り上げられて以来、午前と午後の2回、10分間のホットタイムが設けられているが、そのわずかな時間の間に安全確認や日常の連絡、仕事の準備をしている労働者が多い。引継ノートを書いたり「ツラ交替」をした時のサービス労働もばかにならない。昼休みの作業準備やQCサークルなども実質的労働時間の延長として無視できない。班長や組長などの下級職制の場合には、仕事の開始前後など日々のサービス労働は1～1.5時間ほどになるといわれており、これだけでも年間300時間にもなる。

技術者や事務・営業労働者の場合にも人員不足と過大なノルマ負担により労働時間も長く、あるトヨタマン（ホワイトカラー）の妻は次のように言っている。「新婚当初は、夫の帰りをいつも待っていたが、毎日帰宅が遅く、早くて10時、普通で12時、1時になり待つのを諦めた。今では、夫はあてにせず私は私で好きなようにやっている」（聞き取りによる）。ホワイトカラーの労働時間、とりわけ拘束時間の長さはまさに異常と言ってよい。

また、トヨタ生産方式というのは、仮に全体の生産高が落ちても、「機械のレイアウト」の変更や「作業の標準化」「少人化」によって高密度労働は変わらないシステムになっている。しかも、その労働密度は非常に高く、青年労働者でなければラインスピードについていけないと言われている。エンジンのユニット工場のクタトなどは31秒と異常に短く、最終組立ラインでは50秒から60秒の間が常態である。「組立ラインは青年労働者でないとついていけないということで、20代から30代前半の人が配置されている」（ライン労働者C）。「35才以上は働けないというのは、その通りだ」（ライン労働者D）。しかし、その労働はただ速いだけではない。「ライン労働がえらいのはスピードだけではない。それに加えて複雑さと多様さと過密さがある」（労働者E）。この過酷なライン労働に長時間ついていくのは容易なことではない。「ラインのスピードに遅れないようについていくには緊張と集中力が欠かせない」（トヨタ車体労働者）。では、年輩者はどこで働いているのか。それまでに離職する者も多いが、残った高齢労働者の職場としては、組長、工長としてラインの間接労働に携わっている者、塗装部門やプレスなどの加工部門、CKDの箱詰め作業、輸送労働などの単純労働などに携わっている者もいるが決して楽な仕事ではない。高齢者でもラインで働いている労働者も少なからずいる。定年まで組立ラインで働いていたある労働者は言う。「働いている間、寝る時間ばかり気になっていた」（ライン労働者F）。

「トヨタ生産方式」では、いわゆる「少人化」ということで徹底した人員削減が絶えず追求さ

れているが、とくにトヨタの場合には工場が西三河へ集中的に立地しているため、労働者の配転、出向、応援が非常にやりやすいという企業にとっての利点がある。これを利用した「応受援体制の定着」にともなう一層の労働強化によって、疲労の蓄積が極端にすすみ、いわゆる「過労死」とみられる在職死亡も後を絶たない。

こうしたことは技術部門においてさらにひどく、人員の削減と過大なノルマが技術系労働者を長時間労働に追い立てる原因となっている。人べらしが進む一方で新しい仕事が次々と押し付けられる。その結果、年間計画、達成率、予定日に追いまくられることになる。ある労働者は言っている。「深夜の0時以降まで残って問題の解析、設計変更や修理指示書の作成、現場でのその内容の説明に追われているのが現状である。彼らは月40～50時間以上の残業をほとんどサービスでやっている。特に今年に入って全社的に残業が規制される中で、規制された分サービス残業に回るとい形になっている。」(トヨタ労働者G)

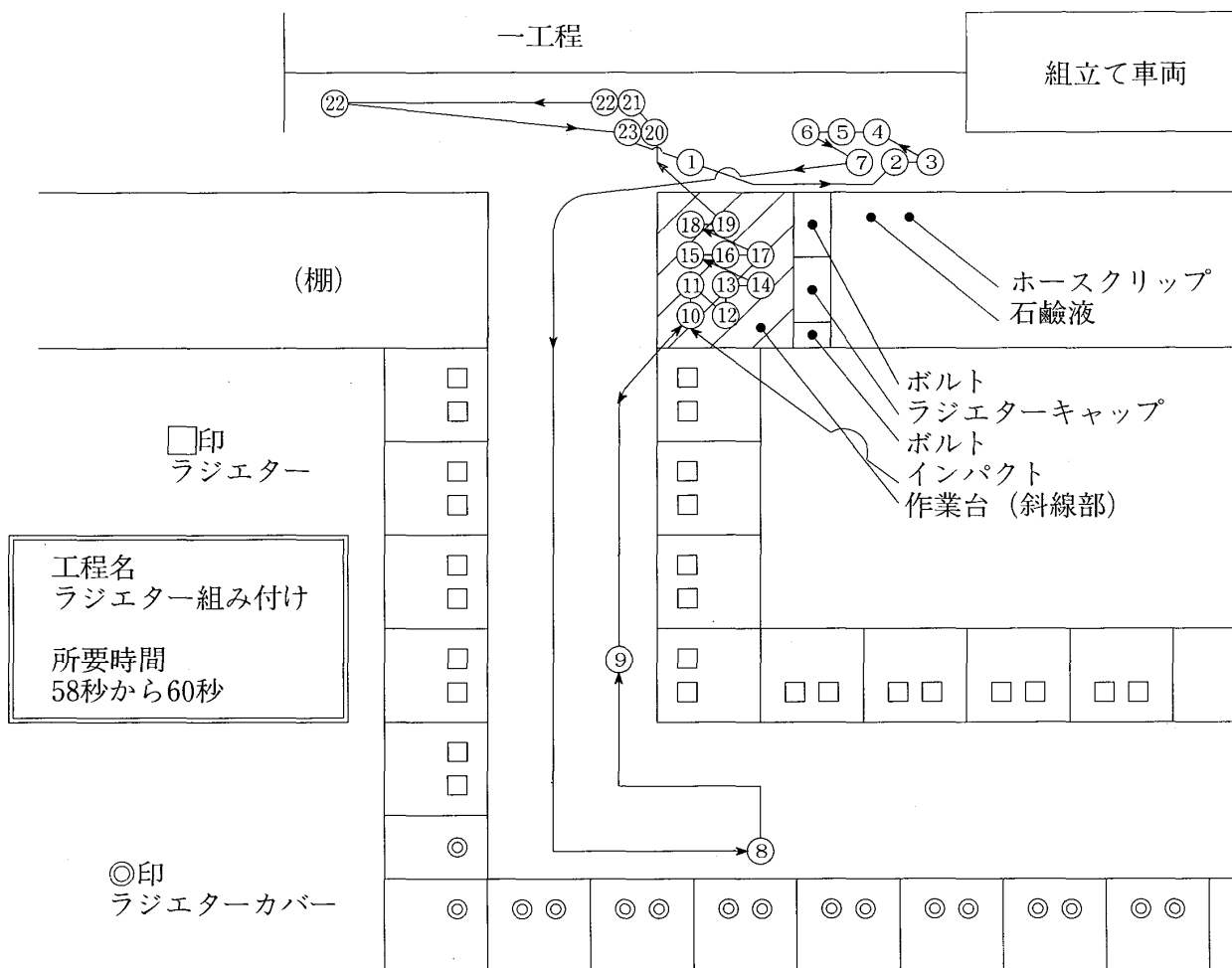
先に述べた応受援や後に述べる「多能工」化のみならず多品種少量生産も労働者にとっては労働強化になっている。例えば、図2にみられるごとく、車種が多くなればなるほど労働者の負担も大きくなる傾向にある。かくしてトヨタでは、直接的には組(グループ、チーム)の仲間への気づかいや次にみる低賃金体系が残業や深夜労働を含む長時間・高密度労働を強制することとなっている。国際的な時短圧力の下で、トヨタも「労働時間の短縮」に取り組んでいるが賃金の大幅減収や一向に変わらぬ労働密度への労働者への不満は大きい。

#### ⑤ 相対的高賃金と「昇格・昇進・昇給」管理

トヨタの賃金の特徴は基本給の比率がきわめて低いこと、「生産手当」という集団能率給が大きな比重を占めていたこと、所定外収入とりわけ残業へ大きく依存せざるをえない賃金水準であったこと、短勤続者の退職金がきわめて少額であることなどである。基本給は職能資格によって決まるが、最近では「生産手当」の減少、職能給の導入により賃金の能力主義化がはかられている。査定導入による個別管理の強化である。

最近、一部の職場に3組2交代制が導入されているが、この導入に際してもトヨタの低賃金体系が障害となった。変形労働時間制の利用などによる残業時間の減少により労働者の賃金が5万を越える大幅な減収となったからである。また、田原工場の一部のラインでは、売上減少のため一時期一直制がとられていたが、その場合でも毎日が昼勤の一直制ではなく昼勤―夜勤―昼勤―……の一直制がとられている。その理由は、全部を昼勤にすると深夜手当、交替手当がなくなり労働者の収入が大幅に減少し生活に支障をきたすからである。ここにもトヨタの低賃金の実態が如実に現れているといえる。同じ理由から有給休暇も夜勤の時に取るのを嫌がる労働者が多い。常識的に考えると昼勤の方が労働者に好まれそうであるが、昼勤選択による大幅減収が労働者に夜勤を選ばせる結果となっている。

図2 ラジエター組み付け工程



ステップ

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| ① カンバンを見る          | ⑫ ラジエターのニップルカバーを外す |
| ② ホースクリップを取る       | ⑬ ボルトを取る           |
| ③ 筆 (石鹼水を付けて) を取る  | ⑭ インパクトを取る         |
| ④ クリップをホースにはめる     | ⑮ RにKを締め付ける (4点)   |
| ⑤ 石鹼水を塗る           | ⑯ ラジエターキャップを取る     |
| ⑥ ホースを差し込む         | ⑰ ラジエターキャップをはめる    |
| ⑦ 筆を戻す (元の位置へ)     | ⑱ ラジエター締め付けボルトを取る  |
| ⑧ ラジエターカバー (K) を取る | ⑲ 組み付けたラジエターを持つ    |
| ⑨ ラジエター (R) を取る    | ⑳ インパクトを取る         |
| (⑧、⑨)を両手で持つ)       | ㉑ 車両にセットする         |
| ⑩ 作業台に置く           | ㉒ ボルトで固定する (4点締め)  |
| ⑪ RとKの位置を合わせる      | ㉓ インパクトを元の位置へ戻す    |

※ここに取り上げた以外の作業として、

- ・小箱に入った部品 (ホースクリップ、石鹼液、ラジエターとカバーを締め付けるボルト、ラジエターキャップ、ラジエター締め付けボルト等) が空になった時、(何箱か用意してあるが時としてこれが無くなってしまう) 自分で所定の場所まで取りに行く事が一日に何回かあります。
- ・ボルトがうまく入らない時はネジ立てからのやり直しをします。
- ・小箱に入っているカンバンをポストに入れる。

※一日の繰り返し回数は、450回前後

(注) 筆者の依頼によりトヨタ労働者が作成したものである。

「トヨタ生産方式」と労働者 トヨタ自動車を事例として一

労働組合を当てにできないトヨタの労働者にとって「生活向上」を実現する道は昇格・昇進をはかる以外にはない。平均以上のベースアップは班長以上にならないと不可能だし、ライン労働からの解放や夜勤労働からの解放も組長や工長に「出世」しなければできないような仕組みになっている。しかし、例えば、せっかく班長になっても、最初に言われることは「先頭に立って今までの2倍働け！」ということであり、それだけではなく今では班長の「ライン入り」は常態化し組長でさえラインに入ることが多くなっている。(表4)

表4 職制のライン入り実態調査の結果報告

調査組数 1,786組 (A部門)

①組長業務の内訳

A: 号口作業 B: 準号口作業 C: 監督

全社	A24%	B32%	C44%
組立	A33%	B30%	C37%
塗装	A13%	B38%	C49%
ボデー	A18%	B37%	C45%
プレス	A47%	B24%	C29%
機械	A22%	B35%	C43%
成形	A30%	B31%	C39%
鋳・鍛造	A26%	B24%	C50%
住宅	A37%	B23%	C40%

・監督業務の比率は、ショップ別にバラツキ大

③班長のライン入りの実態

A: ライン入り (号口・準号口) B: ライン外

全社	A70%	B30%
組立	A66%	B34%
塗装	A55%	B45%
ボデー	A65%	B34%
プレス	A80%	B20%
機械	A66%	B34%
成形	A65%	B35%
鋳・鍛造	A71%	B29%
住宅	A38%	B62%

・全体で70%がライン入り

②組長のライン入りの理由

A: 欠員カバー B: 遅れカバー C: 休務カバー D: 離業カバー E: その他

全社	A17%	B15%	C48%	D7%	E21%
組立	A8%	B28%	C44%	D8%	E12%
塗装	A6%	B13%	C57%	D7%	E17%
ボデー	A11%	B12%	C46%	D4%	E27%
プレス	A34%	B7%	C44%	D5%	E10%
機械	A19%	B13%	C36%	D7%	E25%
成形	A15%	B10%	C43%	D15%	E17%
鋳・鍛造	A22%	B8%	C33%	D1%	E30%
住宅	A52%	B1%	C18%	D5%	E23%

・休務時のカバーでライン入りが全体の40%

④班長のライン入りの理由

A: プレーヤー B: 休務・離業リリーフ C: 遅れのバックアップ D: 応援者訓練

全社	A58%	B26%	C13%	D3%
組立	A23%	B50%	C24%	D3%
塗装	A43%	B45%	C8%	D4%
ボデー	A61%	B30%	C6%	D4%
プレス	A94%	B4%	C1%	D3%
機械	A64%	B14%	C19%	D4%
成形	A57%	B36%	C3%	D3%
鋳・鍛造	A84%	B8%	C3%	D5%
住宅	A54%	B27%	C14%	D5%

・全体で60%がプレーヤーとしてライン入り

(注) 「トヨタ評議会ニュース No.205」1992年3月3日による。

## ⑥ 「多能工」化

トヨタではOJTやローテーションによる「多能工」化がはかられており、各々の労働者が「多能工」になることによって、労働者のチームワーク（集団労働）が可能になり、お互いに協力し合ったり、助け合ったりすることができると言われている（QCサークル、チーム制、グループ制）。労働者間の協力や助け合いは決して否定すべきものではないが、現実にはこの「多能工」化が労働密度を高め生産性を上げる手段となっている。とりわけ「労働力不足」時の不慣れな期間工や派遣労働者の増大は職場における班長や組長の負担を異常なほどに高めている。

「多能工」化を考える場合、いわゆる「多才多能」は多能工化ではないとする熊沢誠氏の指摘<sup>(註7)</sup>や、全員が「多能工」化しているわけでもない、という野村正實氏の指摘<sup>(註8)</sup>は的確であり大事な点である。トヨタにおいても基本的には差別雇用が前提になっている。本工と期間工の差別、男女差別、本工と下請企業労働者の差別、外国人差別などさまざまな差別雇用管理の下での分業によって「トヨタ生産方式」は支えられているのである。「多能工」をつくるというのは、本来お金のかかることである。労働力の価値も高まる。それをOJTや自主管理活動を使ってできるだけ少ない費用で、労働者の負担でやっているのが実状とみてよいだろう。実際にやっている「多能工」化は、「少人化」のもとでのグループによる「集団責任」体制を支える手段となっている。人が変わっても品質が落ちないようにすることが重視されているのである。これが労働者に異常な緊張と疲労の蓄積をもたらすもととなっている。

## ⑦ 「小集団活動」=QCサークル<sup>(註9)</sup>

QCサークルでの「創意工夫提案」や「改善活動」などはトヨタでは「人間尊重」を向上させるものと位置づけられているが、現実には労働者に絶えざる緊張感をもたらし、日常的な精神面での動員による人間的余裕の喪失現象がみられる。職場の改善提案の家庭への持ち帰りが、家庭生活のゆとりを奪っている例も少なくない。

さらに私が注目しているのは、トヨタが種々の管理手段とともに徹底した生産管理教育を通して、現場の労働者を生産性向上へ総動員することに見事に成功している点である。ある労働者は言う。「教育用テキストを読んでいると、自然と5S運動やムダの排除、『改善』にはしらざるをえないような気持ちになってくる。」（金型労働者H）

QCサークルでは品質のみならず保全、安全、教育、人間関係、余暇の過ごし方など広汎な諸問題が扱われている。ME機器の導入に際して、QCサークルが大いに貢献したことは否定できない。職場では、すべてがサークル（グループ、チーム）を中心に動いており、そこでは集団責任の原則が貫かれている。ラインストップや不良品はグループの責任となる。欠勤も基本的にはグループ=組の責任となる。病気などで休むと仲間に迷惑がかかるのでなかなか休めない。

トヨタ労働者の車は、工場別に青、赤、白などのマークを強制的につけさせられている。交通

安全運動は工場、職場やグループごとなどさまざまなレベルで行われており、「交通安全」を耳にしたことができるほど聞かされ、指導される。交通事故を起こしたときの「罰則」（職場ごとの慣行）も非常に厳しい。事故を起こしたら組長がとんで行って対応する。徹底した管理体制をとっている結果、事故を起こしても自分で判断し処理することのできない労働者が多い、と言われている。

アイシン精機のある工場では、工場のまん中に和風のサークル広場をつくっている。労働者が自分たちでレイアウトを工夫してスペースをねん出しただけではなく費用も、彼らが改善を通して創意工夫提案制度に提案してもらった賞金をかなりつぎ込んだということである。企業にとっては一石三鳥である。こういう異常とも言える事態が生まれるのも労働者の企業への長時間拘束の結果である。長時間過ごす職場をきれいにし、過ごしやすくしようという発想から生まれたものである。

QCサークルは「自主活動」ということになっているが、これは暗黙の強制といったほうがよい。自主性や主体性を認められていない労働者に自主活動はできない。「小集団活動への積極的参加は強制だけでは説明できない。」という論者が多いが、トヨタをみる限り退職しないで、あるいはできないでトヨタに留まって働いている労働者にとっては事実上、強制とみてよい。QCサークルに「自主的」に参加していない労働者は、事実上「昇格・昇進・昇給」を諦めているか、いずれ辞めようと考えている労働者とみてよいだろう。そういう労働者は職場では孤立する傾向にある。

#### ⑧ 「創意工夫提案制度」の非人間性

仲間が大量に離職するという環境のもとで、退職という道ではなく、残ることを選択した全生活を管理されている若い労働者にとって、徹底的に人員を減らされた職場で「改善活動」に積極的に参加する以外にどんな道が残されているのか。

小集団活動や「改善活動」が労働者のヤル気を引き出すと主張する論者がいるが、トヨタでみる限りこれはあまりにも一面的だ。確かに、トヨタの生産管理を仕事としている知人もそういう主張をした。しかし、名称がいかにも「自主活動」「改善活動」といっても、本心からの要求がほとんど通らない「活動」を「労働者の創意・工夫を汲み上げ、それを『作業改善』にむすびつけて」くれるからといって、短期間ならともかく、何年・何十年もやれるものではない。「トヨタ創意工夫提案用紙」は図3のようになっている。提案はその都度評価され金銭に換算されるとともに、人事考課では本人の評価にもつながる。労働者がそういう状態に黙々と従っているのは、田舎から出てきてトヨタに残りそこで生活することに決めた若者が、結婚、子育て、持ち家という現在の「安定した生活」「豊かな生活」を守るためには、「自主活動」「改善活動」に「積極的」に参加する以外に道は残されていないからである。





QCサークルや「改善活動」が労働者の新たな能力形成・経営参加意欲をもたらす点を重視する論者もいる。しかし、これもトヨタでみる限り過大評価といってよい。そこで形成される「能力」や「経営参加」は、あくまでも生産性向上にかかわる範囲での「能力形成」「経営参加」であって、労働者を真に豊にするための能力形成や労働者による経営の下からの規制にはほど遠いものである。QCサークルや「改善活動」が労働者に過酷な労働・生活を「受容」させているわけではない。これらの「改善」を消極的にしろ拒否することは職場・グループ内での孤立、地域での孤立をいみしており、つまり必死に守っている「安定した生活」「豊かな生活」の放棄につながることになる。トヨタで働き・生活することを決めたほとんどの労働者にとって選択の道は一つしか残されていないのである。

#### ⑨ 健康問題

「トヨタ生産方式」の下での過酷な労働に従事する結果、トヨタには胃潰瘍や腰痛、頸肩腕障害などの職業病にかかっている労働者が沢山いる。そのため設備改善や健康チェックなどが行われていることは事実である。しかし、例えば、ある労働者が胃潰瘍で具合が悪くなった場合、工場の「安全衛生係」が薬をくれる。ほとんどの人はそれで済ませてしまう。労働者のなかには身体の具合が悪くてもすべて会社内で処置され、退職するまでほとんど病院へ行ったことがない人もいる。倒れた場合などは「緊急処置室」からトヨタ記念病院（トヨタの付属病院、30万都市豊田には未だに市民病院がない。）へ運ばれる。かくしてトヨタでは労働者の健康の最終判断は産業医がやることが多い。筆者と一緒に工場見学をし、また労働者からこの話を聞いたドイツ・ブレーメン大学のミューラー教授（労働医学）は驚いて次のように述べた。「産業医が最終判断をするとは驚きだ。ドイツでは絶対に禁止されている。それはナチズムの時にやられたファシズムのやり方だ。」（1992年9月）このようにトヨタでは、仮に38度の熱があっても、自分の判断で休むと仲間が困るのでなかなか休めないようになっているし、また休まないように教育されている。かくしてトヨタの労働者はめったなことでは会社を休まず、これが長時間・高密度・交代制労働の下での異常な高出勤率となって結果している。

#### ⑩ 人間関係諸活動

トヨタは、いわゆる「人間関係諸活動」による労働者の余暇・生活管理をきわめて重視している。MITグループやB・コリアなどトヨタシステムを論ずる外国人研究者は、その重点の置き方の違いもあって教育訓練管理についてはほとんど言及していない。<sup>(註10)</sup>しかし、企業内教育・訓練とりわけインフォーマル教育＝「人間関係諸活動」を無視してはトヨタの労務管理は論じえないであろう。というのは、この面の管理は個性無視、人間性無視、集団主義の強制という内容を含んでおり、仮に欧米の研究者や労働者には容認しがたいにしても、トヨタ的労務管理の核心を

なしているからである。

トヨタの教育体系は「職場教育」を中心とし、これを「フォーマル教育」と「インフォーマル教育」が側面から支える構造になっている。<sup>(註11)</sup>「職場教育」は広い意味での企業内教育の中心であり、OJTとOFF・JTからなる。「フォーマル教育」は狭い意味での企業内教育であり、階層別教育や職能別教育などからなる。そして「インフォーマル教育」は、トヨタでは「人間関係諸活動」といわれており、(1)社内団体諸活動、(2)PT運動、(3)明るい寮づくり運動、(4)トヨタクラブ活動からなっている。この「人間関係諸活動」は「暖かい人間関係」を通じて「労使関係」の安定に寄与するとされており、また、労働者が「ヤル気」を生み出す土壌と位置づけられている。このような活動を通じて集团的意識が培われ、いわゆる「トヨタマン」が育成されてきたのである。

例えば、駅伝大会での職場ぐるみの勝利への執念は驚くべきものである。駅伝大会が近づくと、昼休みなどたくさんの労働者が工場の回りを一生懸命走っている姿をよく見かける。往年の名マラソン選手であった大学教授が、駅伝大会へ出場するある職場のチームに講師として招かれ、「どうしたら少しでも速く走れるか話してほしい。今年は、一番でも上位に上がりたいので。」と頼まれたという。その教授は私に次のように言った。「たかが職場の駅伝競争に、従業員がなんであんなに夢中になるのか、私にはわからないね。」と。このグループぐるみの執念がQCサークル活動や「改善活動」でも発揮される仕組みとなっている。この駅伝大会やトヨタ・オリンピック、ウォーキングラリーあるいは職場先輩制度やQCサークル、交通安全運動にしても、どうしてここまで個性・人間性や家庭を犠牲にしてまでやるのかは、トヨタ資本の専制的支配下での昇格・昇進・昇給管理や地域の管理教育的環境を抜きには語れないであろう。このような個性・人間性や家庭を犠牲にしたトヨタ的な集団主義的な労務管理そのものがこれまでの「トヨタ生産方式」を支えてきており、これが「国際化」のなかでまさに問われているといえよう。

⑪ トヨタは集団主義の下で異質性を極力排除している。個性＝個人主義の否定すらみられる。トヨタには新入社員専用の寮があるが、新入社員は有針鉄線で囲まれ入口は1カ所しかない寮と工場を往復しながら、そこで1年間みっちり「しつけ」られる。生活態度が悪いということで、1年間で出してもらえない労働者もいる。「優秀」な者も部屋先輩として寮に残られ、後輩の指導にあたることになる。日本電装などでは職制教育のなかで反共教育がなされており、またトヨタ車体などは労働者を伊勢神宮でやられている修養団の「みそぎ研修」へ参加させている。労働組合役員選挙で「会社派」候補に反対していると思われる労働者が昇進・昇格・昇給の面で差別をうけていることは改めていうまでもない。

トヨタ的労務管理の性差別は、1986年に「男女雇用機会均等法」が施行されて以後もほとんど変わっていない。「労働力不足」への対応として、新規高卒女性を技能工として採用するなど新たな展開もみられるが、いわゆる「結婚退職制」にみられるごとき性差別状況は全く解消してい

ない。アメリカの現地生産工場であるNUMMIやTMMでは、法的規制や労働運動さらにはフェミニズム運動などもあって、トヨタにみられるような極端な性差別状態はみられない。

また、トヨタは国内では外国人労働者を極力排除している。実際に行われているのは下請企業を通しての外国人労働者の間接的利用である。しかも、下請企業の直接採用ではなく、別の派遣企業を通して日系ブラジル人などを採用し一部の工程を受け持たせていることが多い。それだけに、外国人労働者の雇用はきわめて不安定なものとなっている。<sup>(註12)</sup>

⑫ 「トヨタ生産方式」というのは、どこか1か所が止まっても工程全体がストップしてしまうシステムである。これが労働者の自主性、主体性、個性を認めないもととなっている。トヨタが集団主義教育、イデオロギー教育やQCサークルなどの「小集団活動」によるグループ責任制さらには労資一体的労働組合をきわめて重視する根拠はそこにある。

トヨタ自動車の労資関係は永遠の平和条約といわれる1962年の「労使宣言」に明示されているが、この経営思想を関連下請企業の労働者にも浸透させることは、いわゆる「トヨタ生産方式」・「かんばん方式」を「トヨタ企業集団」全体に徹底させるうえで不可欠であったのであり、その期待を担って72年にトヨタ労働組合が主導で結成されたのが全トヨタ労連であった。全トヨタ労連も当然その綱領で「労使相互理解」をうたっている。<sup>(註13)</sup>

ところで、関連下請企業労働者も「トヨタ生産方式」のもとで過酷な労働に従事しているが、その点について簡単に触れておこう。

「かんばん方式」による下請企業への負担の転嫁については、これまでも度々指摘されてきたことであるが、この問題は依然として解消していない。「トヨタ生産方式」というのは、例えば、部品が定時に間に合わないということは絶対に許さないシステムであり、下請企業による一定の在庫の確保を不可欠としている。例えば、川崎製鉄のような大企業でも薄板の在庫負担の転嫁からは逃れえていない。それは事実上の発注は3カ月前だが、その後も一方的に生産台数を修正できることになっているからである。また、自動車ディーラーへの在庫負担の転嫁が増大していることも無視しえない。<sup>(註14)</sup>

自動車生産にあっては、開発から車の完成、顧客への納品までの期間短縮は、そのまま競争力につながる。そのなかでトヨタの著しい特徴は、親企業としての自動車メーカーと協力企業としての下請部品メーカーの分業関係である。そこでは新しい部品について完成車組立てメーカーと部品メーカーが共同開発し所要時間を著しく短縮している。これが結果として、トヨタによる下請納入部品のコスト管理につながっている。また、トヨタは品質チェックを名目にコスト管理も合わせてやっており、これが部品単価の切下げに使われている。また、頻繁な単価の切下げは、下請け一次・二次企業などにコスト削減要請となって、重くのしかかり、それが労働者へのしわ

寄せとなって現実化している。

トヨタグループ企業や一次企業については、先に「トヨタ生産方式」が労働者に与える影響について指摘した点はすべてあてはまるとみてよい。より過酷な労働条件を下請企業労働者に強要している場合も多い。例えば、労働時間についてみると、最近は売行き不振で労働時間も少し減っているが、需要の旺盛なときには長いところで2,700時間～3,000時間、平均的にみても2,400時間～2,500時間という長時間労働がみられた。トヨタ車体などでは3.5時間残業が常態化している。また、賃金についても全トヨタ労連によって、トヨタを頂点とする企業間格差構造が保持されている。

## おわりに

以上、筆者はいわゆる「トヨタ生産方式」がそこで働く労働者にどういう影響をもたらしているかをみてきた。この現実に行われている「トヨタ生産方式」は、集団主義的な労務管理や「労資一体」的労働組合の支えなしには成り立ちえないものである。「トヨタ生産方式」の下で行われているJITや「多能工化」、品質の工程での造り込み、チームによる助け合い、提案制度などが欧米のシステムに比べてそれなりの長所を持つものであることを筆者は否定するものではない。しかし、先にみたごとく、「トヨタ生産方式」が「労資一体」的労資関係の下で実施された場合には、これらのひとつひとつが労働者に過酷な負担を強いる手段となっていることをわれわれは決して無視すべきではないだろう。その結果としてもたらされている家庭生活の破壊や「空洞化」は深刻である。少なからぬ「在職死」(≡「過労死」)による家庭の崩壊や夜逃げ、精神障害、自殺、売買春、殺人など日本を代表する「世界企業」として恥ずかしいような事態が次々と生じている。トヨタの国際競争力がこのような労働者の犠牲のうえに成り立っていることを忘れてはならないだろう。国際化・情報化が急速に進展するなかで、トヨタシステムのみならずティラーシステム、フォードシステム、ボルボシステムなどの検討の上に立って、顧客の要望に応えるだけでなく、真の労働の人間化や環境保護など人間らしい生活を保障する生産システムが交通システムや都市計画とともに考案されるべき時期にきているといえよう。

最後に、トヨタを理解するうえで欠かすことのできない、いわゆる「管理教育」について一言触れておきたい。トヨタ企業集団が立地している地域は、「管理教育」の発祥の地として非常に有名な所である。管理教育を一言で言うと、「学校への長時間拘束下での同質的な集団主義的競争教育」である。児童・生徒の自由な時間はほとんど奪われ、主体性や自主性も事実上認められてはいない。子ども達は小中学校の頃から10時間以上も学校に拘束され、帰宅しても塾へ行ったり、宿題をやるのが精一杯という生活を送っている。父親は職場で長時間労働、子どもは学校に長時間拘束というわけである。かくして家族間の接触は薄れ、筆者が「家庭の空洞化」と呼んでいる

現象が生ずることとなる。また以前、筆者は、トヨタや関連企業には35才あるいは40才を越えても、一人独身でワンルームマンションなどに住みながら働き続ける労働者が5,000人以上もいることは忘れてはならないと指摘した<sup>(註15)</sup>が、その後高齢独身者問題はますます深刻さを増している。これまでトヨタは豊田市＝西三河、愛知県、日本という三重の閉鎖社会に守られて「成長」してきた。トヨタが作り上げてきた、この日本のなかでもきわめて閉鎖的な同質社会のなかで、「集団主義」を武器として高蓄積を遂げてきたトヨタが、国際化・情報化の急速な進展の下で、この「トヨタ生産方式」をどう継続ないし修正していくのか。大変な岐路に立たされている。

(注1) 「ポストフォーディズム」をめぐる論議については、とりあえず雑誌『窓』誌上での一連の論争及び黒田兼一「『日本的労使関係』とポスト・フォーディズム論—レギュレーション・アプローチを中心に—」(『労務理論学会研究年報 第2号』1992年10月、所収)、青木圭介「日本的経営における労働編成とフレキシビリティ」(関下稔・森岡孝二編集『世界秩序とグローバルエコノミー』青木書店、1992年10月所収)を参照されたし。トヨタイズム批判については「『日本的労使関係と労働組合の権利』国際シンポジウム」全労連 1992年3月、のスペイン代表の発言を参照されたし。

(注2) 本章をまとめるにあたっては、トヨタの社内テキスト・資料及び大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社 1978年、門田安弘『トヨタシステム』講談社 1985年、同『トヨタの経営システム』日本能率協会マネジメントセンター 1991年を主として参照した。

(注3) 愛知労働問題研究所編『トヨタ・グループの新戦略』新日本出版社 1990年2月、90ページ。

(注4) 「底なしの弾力化」については、木元進一郎「『日本的労務管理』と弾力化」(『労務理論学会研究年報第1号』1992年10月、所収)を参照されたし。

(注5) われわれの研究仲間である野原光氏(広島大)のNUMMIでの労働者の聞き取り調査などによる。

(注6) 大野耐一氏『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社、1978年5月、225～6ページ。

(注7) 熊沢誠氏は次のように述べている。「わたしは20年ほど前から、日本の『多台もち』というのは断じて多能工化や労働単純化の克服ではないという頑固な意見の持ち主です。」(同「日本的経営の働かせ方」『経済科学通信 第68号』基礎経済科学研究所、1991年11月号所収、22ページ)

(注8) 野村正實「日本の生産システムとテイラー主義」(『現代日本の労務管理 社会政策学会年報第36集』御茶の水書房、1992年6月所収)を参照されたし。

(注9) トヨタの「小集団活動」については拙稿「職場における能力主義・小集団管理の仕組みと役割」(黒川俊雄編『労働組合の民主的変革』労働旬報社、1985年)を参照されたし。

- (注10) ジェームズ・P・ウォマック、ダニエル・ルース、ダニエル・T・ジェーンズ『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』経済界、1990年。(THE MACHINE THAT CHANGED THE WORLD) やバンジャマン・コリア『逆転の思考』藤原書店、1992年など参照されたし。
- (注11) トヨタの教育体系については、拙稿「研究ノート 自動車産業の教育訓練管理―トヨタ自動車を事例として―」(『中京商学論叢 第35巻』1988年)を参照されたし。
- (注12) この点については拙稿「国際化と労務管理」(『労務理論学会研究年報 第2号』1992年10月所収)を参照されたし。
- (注13) トヨタの労資関係については、拙稿「自動車産業の労資関係」(牧野富夫編『日本労資関係の変貌』大月書店所収、1991年)、及び拙稿「ME化と労資関係―トヨタ自動車を事例として―」(『中京経営研究 第2巻第1号』1992年10月)を参照されたし。
- (注14) 日本経済新聞 1992年9月3日付。
- (注15) 拙稿「トヨタ・グループの海外進出と地域経済」(前掲『トヨタグループの新戦略』)を参照されたし。